

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ КОНКУРЕНТНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначено задачі, принципи, особливості формування персонал-стратегії, узагальнено тенденції та методологічні підходи до забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства.

Annotation. This article states the goals, principles, peculiarities of personnel strategies, generalizes the tendencies and methodological approaches to ensuring the correspondence between personnel management strategies and competitive strategies of enterprise.

Ключові слова: стратегія, персонал, підприємство, відповідність, конкурентна стратегія

Keywords: strategy, personnel, enterprise, correspondence, competitive strategy.

Актуальність проблеми. Стратегія управління персоналом є структурним елементом системи стратегічного управління підприємством. Задачі персонал – стратегії (як функціональної підсистеми стратегії підприємства) визначаються наступним чином: визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід’ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами у достатній кількості; формування стратегії персоналу, яка має враховувати природу “людського ресурсу”, що розвивається та впливає на розвиток підприємства; формування системи підготовки фахівців орієнтованих на специфіку діяльності підприємства; управління персоналом як поєднання стратегічної і поточної діяльності, комплексного розв’язання проблем оплати праці та дисципліни праці, безпеки та гігієни праці; формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як на підприємстві, так і за його межами; формування

системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, які сприяють розв'язанню поточних потреб.

Стратегія управління персоналом має охоплювати основні напрями кадрової діяльності: відбір, просування та розстановка кадрів за ключовими позиціями підприємства; оцінка персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну компенсацію та мотивацію персоналу на всіх рівнях; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та просування службовими сходами.

Однак, через складні умови господарювання, більшість вітчизняних підприємств не використовують кращі світові та вітчизняні тенденції щодо стратегічного управління персоналом.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичним і практичним аспектам стратегії розвитку персоналу присвячені праці таких відомих західних та вітчизняних фахівців в сфері менеджменту як І. Ансофф, М. Армстронг, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Довгань Л.Є., Нємцов В.Д., Оборська С.В., Шершньова З.С. та ін. Однак проблема забезпечення відповідності стратегії управління персоналом та конкурентної стратегії підприємства існує та потребує подальших досліджень.

Мета роботи полягає в узагальненні тенденцій та методологічних підходів до забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз теоретичних та практичних досліджень управління персоналом на конкретних підприємствах дозволяє нам сформулювати вимоги та принципи до розробки стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом повинна: задовольняти поточні та передбачувати майбутні потреби підприємства; відповідати конкурентній стратегії підприємства, забезпечувати залучення та розвиток персоналу необхідної компетентності.

До базових принципів стратегії персоналу пропонується віднести такі: розвиток персоналу, здатного забезпечити конкурентні переваги; стимулювання

впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники ефективності діяльності підприємства; визначення оптимальної величини довгострокових інвестицій у розвиток стратегічного управління персоналом; застосування системи показників оцінки рівня компетентності; забезпечення соціального партнерства і довіри між роботодавцем і персоналом.

Формування стратегії управління персоналом має свою особливість, оскільки за своїми якостями людські ресурси відрізняються від будь яких інших. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному: в управлінні людськими ресурсами пріоритет мають психологічні фактори, мотивація і стимулювання людської діяльності; люди наділені свідомістю мислення і інтелектом, тому їхня реакція на управління активами емоційно осмислена, а не пасивно механічна; людські ресурси здатні до постійного розвитку; процес взаємодії між підприємством і людськими ресурсами є двосторонній; діяльність людського ресурсу вирізняється осмисленням, цілеспрямованістю; ефективність використання людських ресурсів, при неправильному використанні, зменшується швидше, в порівнянні з іншими видами ресурсів.

Аналіз теорії стратегічного управління персоналом, дозволив розробити схему формування стратегії управління персоналом (рис.1).

Виходячи із місії та діючої конкурентної стратегії підприємства слід визначити основні задачі в сфері управління персоналом. Наступним етапом є комплексна діагностика кількісних характеристик персоналу, існуючої управлінської системи. Виходячи із проведеного аналізу формулюються конкретні вимоги та задачі до розвитку та управління персоналом. На основі цього розробляється стратегія управління персоналом, яка є підґрунтям для розробки функціональних програм управління персоналом, стосовно всіх напрямів кадрової роботи. Далі здійснюється безпосередній процес реалізації персонал – стратегії та контроль за її виконанням.

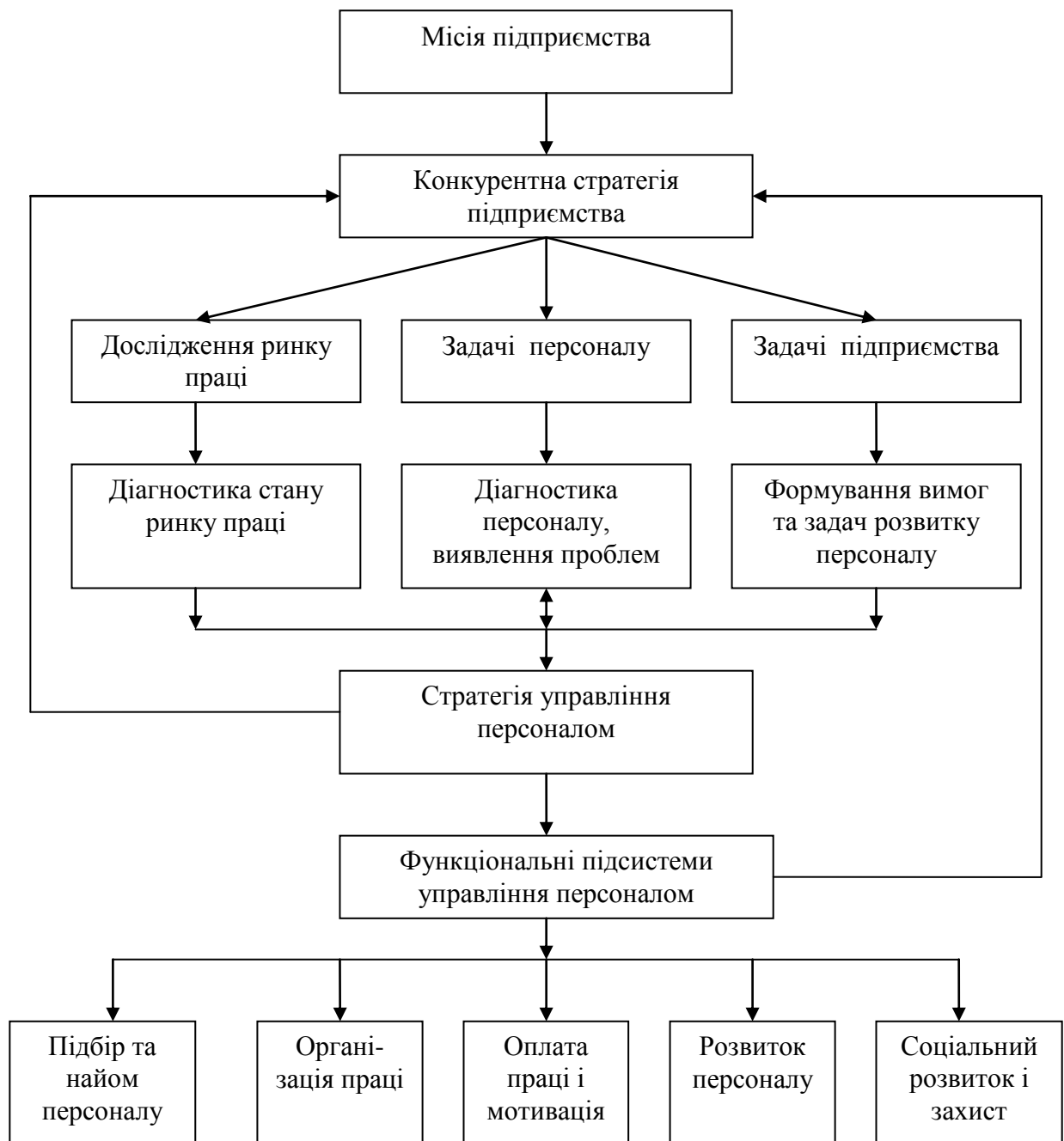


Рис. 1. Схема формування стратегії управління персоналом

На сучасному етапі ефективне використання персоналу підприємства є головним фактором досягнення бізнес-успіху та перемоги в конкурентній боротьбі як в тактичній так і в стратегічній перспективі. Однак, це досягається при умові, що поточне і стратегічне управління персоналом відповідає обраній стратегії підприємства. Як зазначає С. Шимшилов [1], великі корпорації розробляють та реалізують систему ієрархічно взаємопов'язаних стратегій.

Провідна роль в цій системі належить загальнокорпоративній стратегії, в якій у концентрованому виразі представлена місія корпорації та її основна мета.

Загальнокорпоративна стратегія органічно взаємопов'язана з конкурентною стратегією, дає основні орієнтири для розробки стратегій структурних підрозділів та функціональних стратегій [1,с.121-122].

Отже стратегія управління персоналом має відповідати задачам і цілям, які визначила обрана конкурентна стратегія підприємства та забезпечувати стратегічну відповідність. Фахівці з управління персоналом підкреслюють, що термін “стратегічна відповідність” означає розробку такої стратегії управління людськими ресурсами, яка б узгоджувалася з конкурентною стратегією компанії та сприяла її реалізації [2].

В сучасній теорії менеджменту необхідність забезпечення відповідності між конкурентною стратегією підприємства та функціональною кадровою стратегією обґрунтовується багатьма фахівцями у сфері менеджменту. Як вважають Райт і Шелл [2], стратегічне управління персоналом підтримує конкурентну стратегію компанії. Уокер зазначає, що стратегічне управління персоналом є “засобом узгодження управління людськими ресурсами із стратегічними цілями компанії”[3]. Поняття стратегічної відповідності, яку іноді називають “модель відповідності”, займає центральне місце в концепції стратегічного управління персоналом. Особливості стратегії управління персоналом полягають в тому, що вона тісно пов'язана з конкурентною та загальнокорпоративною стратегіями компанії. Відомий голландський економіст Ханс Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний з персоналом компанії, який залучений до здійснення стратегії [4].

Згідно Гесту [5] відповідність стратегії управління персоналом компанії стосується як оптимального сполучення практичних підходів в управлінні компанією і персоналом, так і забезпечення відповідності умовам зовнішнього середовища. Забезпечення стратегічної відповідності здійснюється шляхом вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Вертикальна інтеграція – це зовнішня відповідність, що забезпечує зв'язок між конкурентною стратегією та стратегією управління персоналом [5]. Забезпечення вертикальної інтеграції має певні труднощі, оскільки різні рівні формулювання стратегії можуть ускладнювати процес прийняття рішення щодо стратегії управління персоналом, яка б найбільше відповідала конкурентним стратегіям.

Для поліпшення процесу вертикальної інтеграції персонал – стратегії з конкурентною стратегією, Уокер [3] запропонував корисну аналітичну модель, яка складається із трьох типів процесів: перший – інтегрований процес, який розглядає стратегію управління персоналом як одну з функціональних стратегій в межах конкурентної стратегії підприємства; другий – процес відповідності, при якому стратегія управління персоналом розробляється одночасно з конкурентною стратегією підприємства, що підвищує вірогідність їх взаємопроникнення і отримання цілісного або взаємопов'язаного результату; третій – ізольований процес, він передбачає розробку самостійного плану дій щодо персоналу.

Горизонтальна інтеграція, досягається завдяки розробці цілісної, добре узгодженої сукупності взаємопов'язаних та взаємно підтримуючих напрямів політики і практики в сфері людських ресурсів. Внутрішньої відповідності можна досягти шляхом використання загальноприйнятих процесів (наприклад, аналізу компетентності), які встановлюють загальні вихідні норми і дозволяють управляти ефективністю на основі визначення ролей, розвитку персоналу і систем винагороди. Якщо лінійні менеджери і менеджери з персоналу поділяють загальні цінності в питаннях кадрової політики, імовірність внутрішньої інтеграції підвищується. Цей процес ґрунтується на концепції “поєднання”.

“Поєднання” – це розробка і реалізація взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих, взаємно посилюючих практичних дій в області людських ресурсів[2].

Сучасний менеджмент має значну кількість методів, які сприяють забезпеченню інтеграції персонал – стратегії та конкурентної стратегії підприємства. Вони використовуються в рамках різних моделей управління персоналом, серед яких найчастіше застосовуються: модель формування високої відданості; модель формування високої ефективності; модель максимального залучення; модель стратегічного навчання; модель формування стрижневих компетентностей [5] .

Ці та інші методи мають забезпечити високий рівень внутрішньої задоволеності працівників своїм становищем на підприємстві. Тільки в такому випадку стратегічні цілі, задачі підприємства і кадрового менеджменту будуть їм не байдужі.

Забезпечення відповідності між персонал – стратегією та конкурентною стратегією підприємства має підвищити рівень його конкурентоспроможності, що в сучасних умовах є рушійною силою розвитку суспільства.

Проблеми, які перешкоджають досягненню внутрішньої відповідності, можуть бути викликані наступними причинами: у практиків відсутнє розуміння потреби активного досягнення інтеграції; некомпетентність менеджерів та протидія персоналу змінам.

Під протидією розуміють складне явище поведінки, що викликає непередбачені проблеми, додаткові витрати та нестійкість процесу стратегічних змін на підприємстві. Сила опору змінам визначається: ступенем невідповідності організаційної структури і культури майбутнім змінам; тривалістю періоду і швидкістю проведення змін; загрозою втрати престижу і влади для керівників; наслідками змін для підприємства в цілому та відношенням більшості її співробітників до проблеми виживання підприємства.

Під час стратегічних змін відбуваються зміни трьох важливих компонентів: зміна стратегії, що забезпечує випуск нової продукції і нові ринки; зміна компетентності підприємства, включаючи систему, структуру, вміння, знання, навички; зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності,

моделі світу і розподіл влади. І.Ансофф [6] вказує, що послідовність цих змін впливає на протидію.

Впровадження стратегії проходить без протидії, якщо вносити зміни в поведінку персоналу до того, як вони торкнуться організаційних основ. Після того як персонал підтримав нову стратегію, а компетентність керівників досягла необхідного рівня, впровадження стратегії проходить без протидії.

Таким чином, протидія буде мінімальною, якщо зміни здійснюються в такій послідовності: поведінка, організаційні основи, стратегія. Оскільки поведінка є елементом культури підприємства, а поведінка персоналу повинна відповідати основним принципам культури, на нашу думку, це також вказує на взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та конкурентної стратегії підприємства, що і зазначає фундаментальна концепція стратегічного управління персоналом.

Висновки. В сучасних умовах, впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю. Поряд з удосконаленням поточного управління персоналом доцільно впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати відповідність з конкурентною стратегією, що є запорукою успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах. Реалізація методів, які сприяють забезпеченню інтеграції персонал-стратегії та конкурентної стратегії підприємства дозволить підвищити конкурентоспроможність сучасних вітчизняних підприємств. Стратегічний підхід до персоналу може і повинен бути реалізований, виключно, в середовищі, де вже впроваджені конкурентні стратегії.

Список використаних джерел

1. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций / С.Шимшилов; Под ред. д-ра экон.наук М.Н.Кулапова.-М.:ИТК «Дашков и К», 2004.-246 с.

2. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. – 1998. – vol.23, p. 756-722.
3. Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: Mc Graw-Hill, 1999.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.-288с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.